

調達効率化に向けた ロードマップについて

2024年4月

東北電力株式会社

1. 当社の効率化の取り組み状況と課題

- 当社はこれまで、再生可能エネルギー導入拡大による電力需給構造や電力システム改革による市場化の進展など事業環境が大きく変化する中において、徹底した経営効率化に全社一丸となって取り組み、継続してコスト競争力の強化を図りながら、電力の安定供給に努めてまいりました。
- 効率化の取り組みのうち、**資材調達コスト削減という視点では、2013年7月から「調達改革委員会」を立ち上げ、外部有識者の知見を踏まえ、全社を挙げて調達価格の低減に取り組みました。これにより、第Ⅲ期最終年度単年で1,147億円の成果をあげております。**
- 一方、料金審査でご指摘いただいたとおり、**特に発電設備関連の調達では、設備の健全性を長期にわたり確実に維持することが必要であり、安全や品質に係る部分で、資機材製造会社や工事会社が限定される等の課題もあることから、第Ⅳ期の施策によりコスト低減に加え健全なサプライチェーン構築と競争環境の醸成に取り組んでおります。**

■ 調達改革委員会の概要

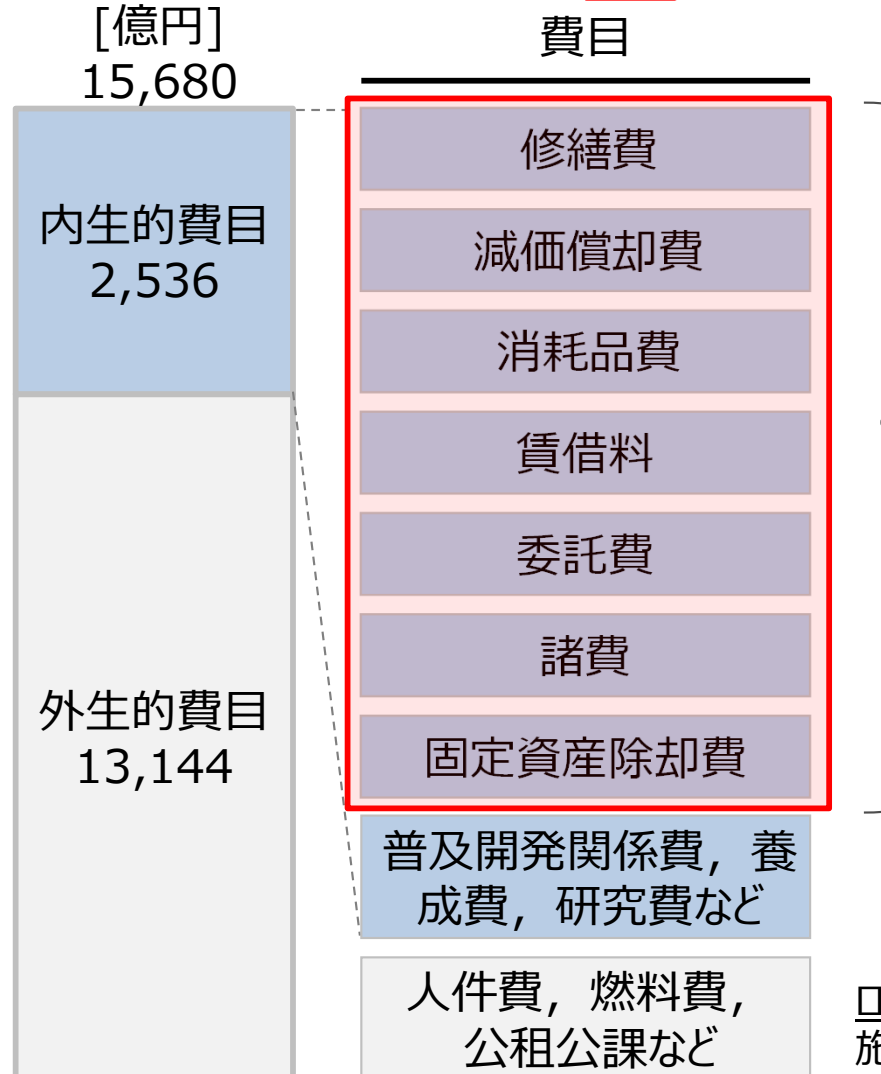
	第Ⅰ期	第Ⅱ期	第Ⅲ期	第Ⅳ期
期間	2013年7月31日 ～2016年5月末	2016年6月 ～2019年5月末	2019年6月 ～2022年5月末	2022年6月 ～2025年5月末
目標	調達価格低減率 2012年度比▲10%	調達価格低減率 2012年度比▲15%	調達価格低減率 2012年度比▲20%	調達価格低減額： 第Ⅲ期水準から60億円 程度（▲3%）の深掘り
成果※	2015年度調達価格低減額 ▲825億円 (6,650億円→5,825億円)	2018年度調達価格低減額 ▲1,053億円 (5,990億円→4,937億円)	2021年度調達価格低減額 ▲1,147億円 (6,041億円→4,894億円)	
重点項目	外部有識者より当社の資材・役務調達における改善点や知見の提供を受け、買い方施策を中心に効率化を推進	リスクマネジメントを伴う施策を含めた検討を進めるとともに、過去の効率化事例や教育プログラムを展開し組織知化	取引先との協働やエンジニアリングサポートチームのコスト変革活動のスタートを柱に取り組みを展開	

※低減額は同内容の調達を2012年度に行った場合の調達額を推計し算定したもの

2. 取り組みにおける検討対象範囲

- 当社は、ロードマップ策定にあたり、料金原価のうち内生的と評価される費目全体を取り組み範囲と整理いたしました。
- そのうえで、効率化効果の波及拡大を可能な限り図るため、原価における金額規模が大きい（3か年平均で100億円以上の）費目および消耗品費を中心に効率化施策の検討を行ってまいります。

■ 認可原価における検討対象範囲（ 取り組み中心費目）



※取り組み中心費目（2,208億円）のカバー率

①総原価（15,680億円）を分母とした場合

⇒**14.1%を対象**

②総原価における内生的費用のうち、発電・小売部門の内生的費用（2,220億円）を分母とした場合

⇒**99.5%を対象**

ロードマップの取り組み対象外とするものの、料金審査時に示した効率化施策に取り組み、自律的に効率化の定着化・深化を図る。

- 調達改革委員会の取り組みにより、様々なリスクや制約がある中で効率化を達成するためには、**特定の施策にとどまらず、工事量や工事規模あるいは調達環境の変化を踏まえ、施策の実現性および実効性等を総合的に判断しながら、最適な施策を組み合わせる**ことが効果的であると認識しています。
- 当社は、今回のロードマップにおいても、これまでの調達改革の取り組みで培った**「買い方を変える」、「買うモノを変える」、「買う量を変える」という3つの視点を柱として取り組んでまいります。**

調達改革における3つの切り口

調達改革委員会第Ⅲ期
最終年度の成果※

「買い方」を変える

競争発注の拡大
発注の集約・均平化
海外サプライヤーの拡大 等

▲366億円

「買うモノ」を変える

設計・仕様の見直し 等
(独自仕様や高スペック, 工事仕様や工程見直し 等)

▲242億円

「買う量」を変える

設備維持メンテナンス基準の見直し
業務水準の見直し 等

▲539億円

※2012年度水準との比較による2021年度における原契約ベース低減額 (NW会社を含む全社合計)

- 当社は、調達改革の3つの切り口である「買い方」、「買うモノ」、「買う量」の観点から、「新規サプライヤーの開拓」や「メーカー特命品の切り出し」といった競争発注に資する施策に加え、直営化・内製化や協働・アライアンス、リスク評価を踏まえた数量・周期の見直しなど、**幅広く効率化施策を進めてまいりました。**
- 当社としましては、**今後とも従来からの効率化施策を継続することで、引き続きコスト抑制に努めてまいります。**

「買い方」	新規サプライヤー開拓 <ul style="list-style-type: none"> • 1社品および取引先が少数固定化している品名・件名に対し、売り込み待ちでなく当社より積極的に開拓 	集約発注・包括契約化 <ul style="list-style-type: none"> • 個別発注ではなく、複数の調達案件をまとめて発注することでスケールメリットを醸成
	メーカー特命品の切り出し <ul style="list-style-type: none"> • メーカーノウハウ、保証の必要性等の視点で検討を行い、取引先変更や分離発注による競争化を実施 	アライアンス <ul style="list-style-type: none"> • 当社と取引先が連携し、お互いの提案を協働で具体化
「買うモノ」	仕様・工法の見直し <ul style="list-style-type: none"> • 独自仕様や工法を緩和・廃止することによりコスト低減を実現 	V E (Value Engineering) 方式の採用 <ul style="list-style-type: none"> • 取引先の技術・ノウハウを活かしたコスト低減提案を募集・採用
	汎用品・代替品の活用 <ul style="list-style-type: none"> • 既存設備・機器と同等の性能・効果を持つ代替品により効率化 	取引先との協働 <ul style="list-style-type: none"> • 調達プロセスの上流工程から取引先と協働で施策を検討し、相互の生産性を高めつつ成果を共有
「買う量」	直営化・内製化 <ul style="list-style-type: none"> • メーカーノウハウ、保証等の制約がなく、当社で要求される技術力を保有するものを内製化 	設置台数・数量削減 <ul style="list-style-type: none"> • 社内基準で定められた設置台数・数量を見直すことで、コストを削減
	点検・取替・修理の周期延伸化 <ul style="list-style-type: none"> • 社内基準で定められた頻度を見直し、周期を延伸化 	社給品範囲の見直し <ul style="list-style-type: none"> • 社給品と工事会社持ちの調達コストを比較検証

【調達改革以外の取り組み (例)】

- 業務運営体制の見直しや業務集中化等による販売拠点の統廃合 (営業所数：69箇所⇒30箇所)
- AI-OCRの活用によるFAX・手書き申込書類のデジタルデータ化

3. 更なる効率化に向けた取り組み方針 (3) 今後の新たな取り組み

- 当社はロードマップ策定に先立ち、財務基盤の回復に向けてさらなる効率化の取り組みを検討してまいりました。
- その結果、**今回のフォローアップの集中改善期間(2023-2025年度)においては、従来の効率化施策に加えて、技術的視点に基づく価格交渉・見積査定や競争発注範囲の拡大を可能とする仕様・アクションプランの作成など新たな取り組みを推進していくことといたしました。**
- 来年度以降、**この取り組みの効果についてPDCAサイクルの中で評価し、成果が見込まれるものについては可能な限り社内で水平展開することで更なる効率化に努めてまいります。**

「買い方」

E S T (エンジニアリングサポートチーム) によるコスト変革活動

- 技術部門社員を資材部に受け入れ、工事实績のコスト分析等により、価格交渉力の強化の支援等に取り組む

更なる競争発注拡大に向けた取り組み

- 調達の上流工程へ資材部が関与することで、競争可能な仕様書への見直し等、競争環境の醸成に取り組む

「買うモノ」

代替品・汎用品活用の徹底

- サードパーティー品の適用検討やメーカーから切り出し可能な機器の検討により、徹底した汎用品化を進める

仕様・工法の更なる適正化

- 工事対象範囲の絞り込み等により、仕様・工法の更なる適正化を進める

「買う量」

予備品共用化

- 発電所間で、共用化可能な予備品の洗い出しや数量精査により、予備品のスリム化を検討する

更なる点検・取替・修理の周期延伸化

- 日常点検、定期点検、計画修繕等について、設備状況を踏まえた周期延伸を検討する

3. 更なる効率化に向けた取り組み方針 (4) 新たな取り組みに関するロードマップ

- 前述のとおり、当社における調達効率化の取り組みは、既に10年にわたり行われており、多くの施策について部門を超えた水平展開がなされ定着しております。
- そのため、今後の新たな取り組みについては、数年先の詳細未確定の件名をターゲットとする施策も多いことから、**集中改善期間後における成果実現も視野に取り組みを展開してまいります。**

■ 今後の新たな取り組みに関するロードマップ

想定効率化額
2023-25合計
<費用ベース>

取り組みの一例

2023年度

2024年度

2025年度

2026年度以降

「買い方」	ESTによるコスト変革活動	対象件名選定 サプライヤー調査 課題整理	コスト分析・基準作成 商談、発注 評価・改善	蓄積ノウハウ社内展開		30件 ▲1.0億円 [▲10.3億円]		
	更なる競争発注拡大に向けた取り組み						仕様書作成 保証・既設取合等整理 発注手法検討	施策実行 リスク顕在化状況確認 評価, 改善
「買もの」	代替品・汎用品活用の徹底	対象件名選定 課題整理 机上評価 フィールドテスト	施工会社との調整 施策実行 リスク顕在化状況確認 評価, 改善	他部門・他案件 へ水平展開			12件 ▲13.3億円 [▲36.9億円]	
	仕様・工法の更なる適正化							
「買もの量」	予備品共用化	共用可能品選定 数量精査	施策実行 リスク顕在化状況確認 評価, 改善	他部門・他案件 へ水平展開				12件 ▲17.4億円
	更なる点検・取替・修理の周期延伸化							

※ [] は設備投資額ベースの想定効率化額。記載の件数・金額については、件名の取り止め、延期に伴い変更となる可能性がある。

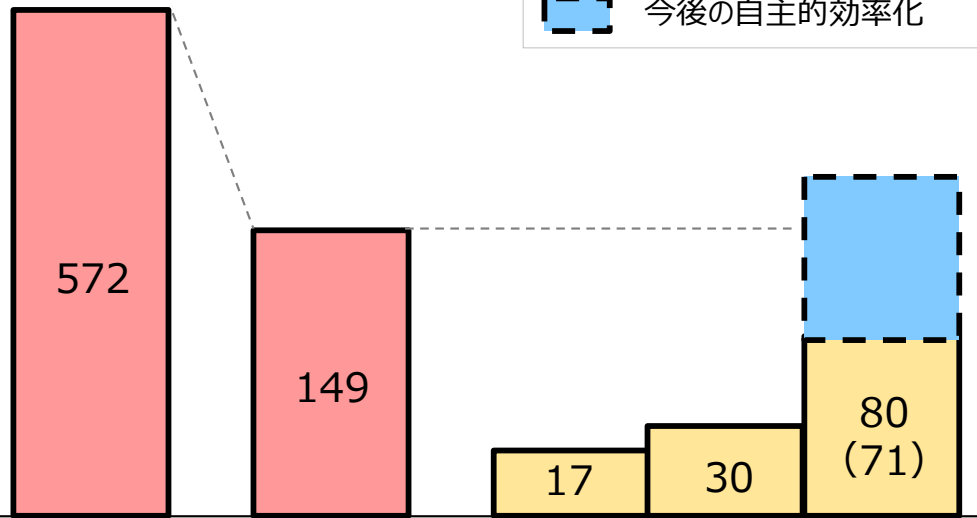
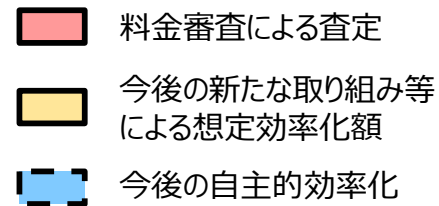
4. 効率化の検討状況と今後の取り組みについて

- 今回の料金審査による査定額572億円のうち、**効率化係数査定の対象費目（下表に記載）に対する査定額は149億円**となっております。
- これまでの調達改革の取り組みにより培ったノウハウを社内展開し、全社大で効率化の検討を行った結果、**これらの費目に対しては（実施可否検討中の施策を含め）集中改善期間最終年度の2025年度において、約80億円の効率化を想定**しております。
- 他分野における調達有識者の知見も参考に、調達部門におけるエンジニアリング力強化やコスト低減に関するデータサイエンス等を取り入れながら、原価に織り込んだ自主的効率化についても取り組み、中長期的な視点で**査定額を超える効率化の深掘りを目指してまいります。**

＜査定額と現在の効率化検討状況比較＞（単位：億円）

（効率化係数査定対象外の費目に対する効率化）

「高効率発電所稼働」、「燃料調達の工夫」、「需給最適化」などに取り組んでいる。



原価低減額 (全費目合計) 原価低減額 (効率化係数査定対象費目)
 現在の検討状況 現在の検討状況

効率化係数査定対象費目	認可原価		2025年度における効率化検討状況 ＜費用ベース＞
	認可原価	査定額	
修繕費	459	▲71	▲78.2 (▲70※1)
減価償却費	947	▲25	▲0.3 [▲19.5※2]
上記費目ほか	780	▲53	▲1.4 (▲0.6※1)
消耗品費	25	▲2	
賃借料	109	▲1	
委託費	304	▲16	
普及開発関係費	6	▲20	
養成費	8	▲1	
研究費	30	▲4	
諸費	192	▲3	
固定資産除却費	106	▲6	
合計	2,186	▲149	▲80 (▲71※1)

※1 () は想定効率化額のうち、実施可否検討中のもの

※2 [] は設備投資ベースの想定効率化額